



**SE PROJETER  
À L'INTERNATIONAL  
PETIT GUIDE  
À L'USAGE DES  
ENTREPRENEURS**



---

## **GUIDE À L'USAGE DES ENTREPRENEURS**

---

**POUR CASSER LES IDÉES REÇUES**

qui peuvent gêner l'entrepreneur dans l'identification  
des bonnes opportunités

**POUR ACCOMPAGNER L'ENTREPRENEUR**

dans la constitution de son « kit de survie »  
pour se lancer à l'international

**01.**

**CASSER LES IDÉES  
REÇUES SUR  
L'INTERNATIONAL**

#1  
IDÉE  
REÇUE

“ L'INTERNATIONAL  
EST UNE OBLIGATION  
POUR TOUTES  
LES ENTREPRISES  
FRANÇAISES ”

**Pas nécessairement,  
mais les entreprises françaises  
internationalisées sont en moyenne :**

### PLUS OPTIMISTES

**40 %**

des chefs d'entreprises fortement exportatrices anticipent une hausse de leur activité en 2015 ; c'est 2 fois plus que parmi les non exportateurs (20 %) <sup>(1)</sup>.

### PLUS INNOVANTES

**64 %**

des entreprises exportatrices ont innové entre 2010 et 2012, contre 43 % des sociétés non exportatrices <sup>(2)</sup>.

### PLUS PRODUCTIVES

Les exportateurs sont en moyenne entre

**5 et 10 %**

plus productifs que les entreprises limitant leur activité au territoire domestique, selon les sources et les caractéristiques de l'échantillon retenu <sup>(3)</sup>.

(1) Source : PME 60<sup>e</sup> enquête de conjoncture, janvier 2015.

(2) Source : « Les sociétés exportatrices sont plus innovantes que les autres », Insee Première, n° 1521, octobre 2014.

(3) Source : « Plus grandes, plus fortes, plus loin... Performances relatives des firmes exportatrices françaises », Crozet M., Méjean I., Zignago S., CEPIL, novembre 2008.  
« Innovation et primes à l'exportation : une analyse empirique sur données d'entreprises françaises », Bellone F., Guillou S., Economie & prévision, 1/2011 (n° 197-198), p.45-61.

# #2

## IDÉE REÇUE

“ LES ENTREPRISES  
FRANÇAISES  
SONT SOUS-  
REPRÉSENTÉES À  
L'INTERNATIONAL

”

## Rien ne le prouve : l'internationalisation peut prendre de multiples formes...

- La participation à des foires internationales, de même que les importations, peuvent constituer une première phase d'internationalisation susceptible de doper la performance d'une entreprise.
- Certaines formes d'internationalisation sont moins visibles, comme les mouvements intra groupes ou l'exportation indirecte, en dépit de leur poids croissant dans le commerce mondial.



## ...et certaines entreprises sont internationalisées sans le savoir !

- De nombreuses entreprises proposent des produits et/ou services qui sont ensuite incorporés à des biens exportés. Cette intégration dans une chaîne de valeur tournée vers l'export peut être considérée comme une forme d'internationalisation. C'est, par exemple, le cas des sous-traitants de l'industrie manufacturière, secteur traditionnellement très exportateur.



# #3

## IDÉE REÇUE

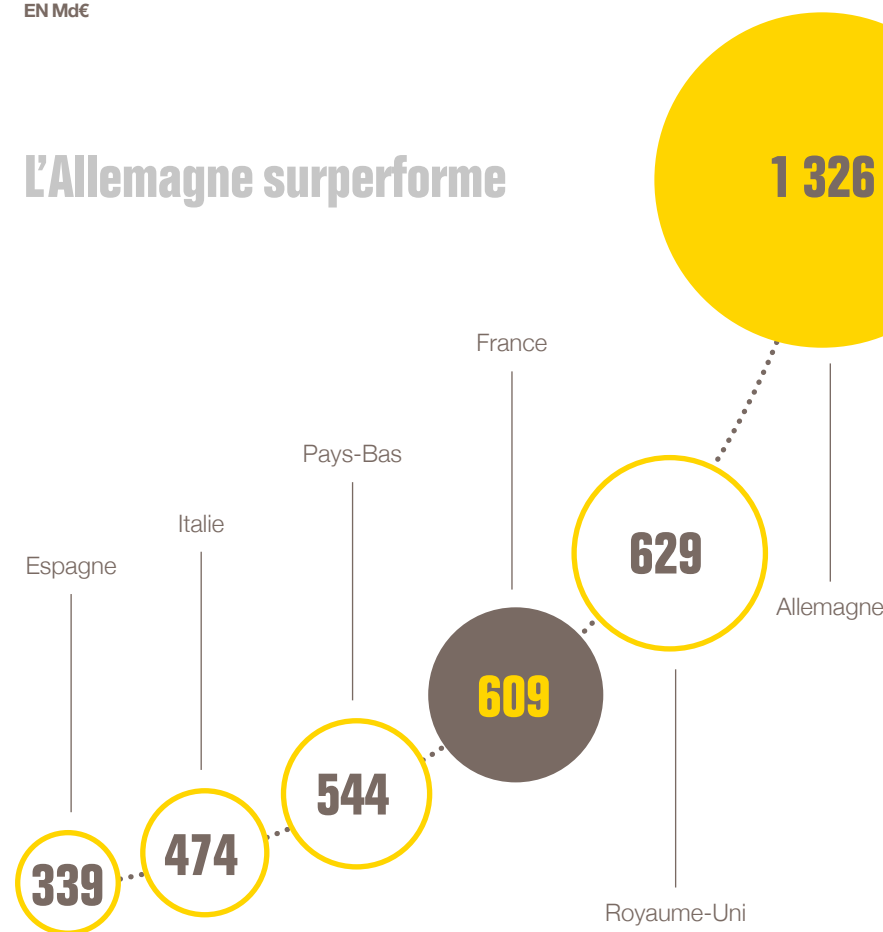
“ LES ENTREPRISES  
FRANÇAISES  
SONT SOUS-  
PERFORMANTES  
À L'EXPORT ”

”

## Non, la France est dans la moyenne haute des pays comparables en Europe en matière d'exportations

- EXPORTATION DES BIENS ET DES SERVICES EN 2014  
EN Md€

L'Allemagne surperforme



Source : Eurostat.

# #4 IDÉE REÇUE

“ PARTIR À  
L'INTERNATIONAL  
NÉCESSITE DES  
RESSOURCES  
SPÉCIFIQUES

”

## Non, mais s'y développer et réussir dans la durée, oui !

Preuve qu'il n'y a pas forcément  
besoin de ressources spécifiques  
pour se lancer à l'international.



Mais preuve que ces ressources  
sont nécessaires pour s'ancrer  
durablement à l'international.



Les PME « expertes » en internationalisation  
se caractérisent par : des capacités  
organisationnelles spécifiques avec,  
notamment, **une gestion des ressources  
humaines centrée sur le développement  
des compétences à l'international<sup>(3)</sup>.**



(1) Source : Direction générale des douanes et droits indirects, « Comportement des PME à l'export en 2013, dans PME 2014 », Rapport sur l'évolution des PME, Observatoire des PME.

(2) Source : « Les opérateurs du commerce extérieur », Direction générale des douanes et droits indirects, année 2014, résultats provisoires, décembre 2014.

(3) Source : « Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises », St-Pierre J., Raymond L., Laurin F., Uwizeyemungu S., Institut de recherche sur les PME, décembre 2011.

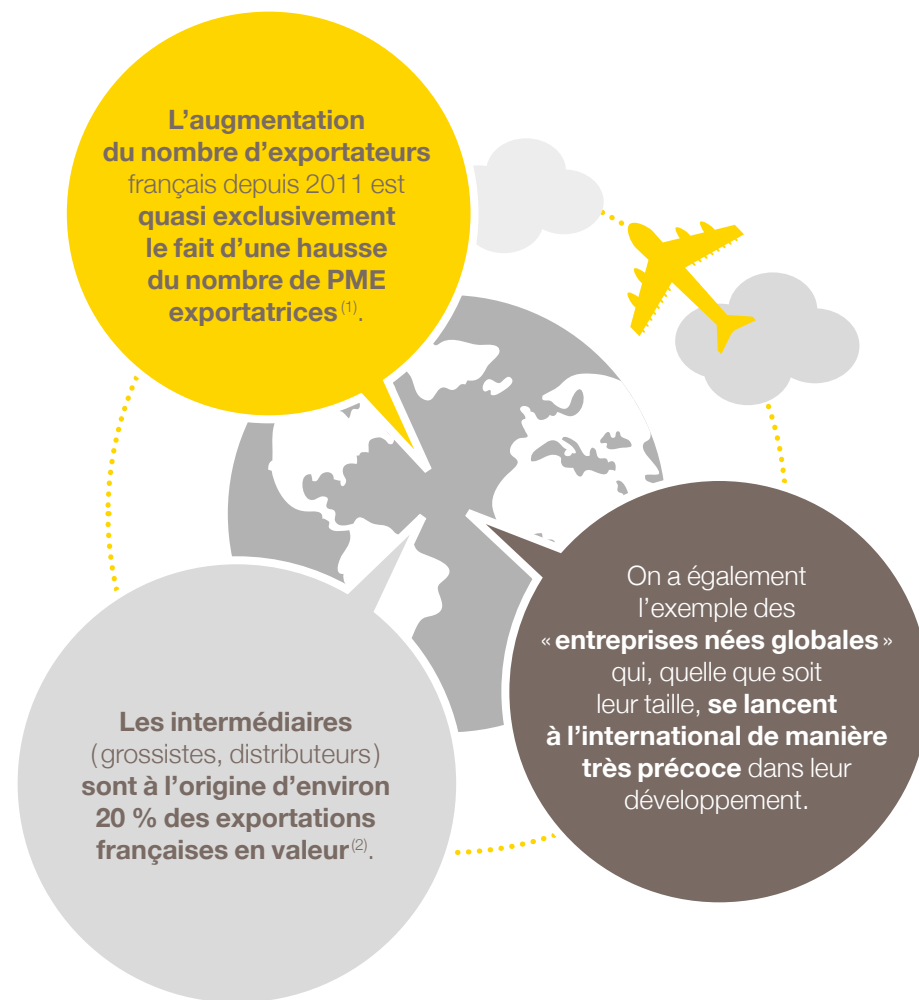
# #5

## IDÉE REÇUE

“ L'INTERNATIONAL  
EST RÉSERVÉ  
AUX GRANDES  
ENTREPRISES

”

## Non, l'atteinte d'une taille critique n'est plus indispensable pour se lancer sur les marchés extérieurs



(1) Source : Douanes. Calcul : Bpifrance Le Lab.

(2) Source : « Wholesalers in international trade, European Economic Review », Crozet M., Lalanne G., Poncet S., 2012.





**02.**



**LE KIT DE SURVIE  
À L'INTERNATIONAL**

# L'INTERNATIONAL EST UN SPORT DE HAUTE COMPÉTITION !

## Partir à l'international, c'est un peu comme se lancer à l'assaut de l'Everest :

c'est long, difficile et risqué, mais une fois arrivé en haut, le jeu en vaut la chandelle ! De même qu'il est rare de tenter l'ascension de l'Everest sur un coup de tête, **la conquête des marchés extérieurs mérite réflexion**. Dans les deux cas, cela nécessite :

- de se préparer, de se remettre en question et d'élaborer un plan d'attaque ;
- de s'entraîner, de se confronter au terrain et de se mettre en situation ;
- de tester sa ténacité, sa volonté et sa force mentale ;
- de tester la détermination de son équipe et sa capacité de résilience.

Comme pour la haute montagne, **c'est, en définitive, un kit de survie qu'il faut se constituer pour partir à l'international**. Nous en avons ici recensé quelques éléments qui nous semblent incontournables. Ce n'est pas exhaustif et c'est ajustable en fonction des situations. Surtout, cela ne doit pas dispenser le dirigeant de se poser la vraie bonne question : suis-je prêt à tout mettre en œuvre pour réussir cette aventure ?





CROIRE EN  
L'INTERNATIONAL

## “ Se lancer à l'international, c'est comme monter une deuxième entreprise,

sur un marché certes prometteur, mais encore plus exigeant que le marché domestique. Pour y réussir, un chef d'entreprise sera amené à réinterroger sa stratégie, afin d'identifier ses avantages concurrentiels réels face à une compétition plus relevée et diversifiée. Cette démarche est indispensable pour conquérir des marchés extérieurs, mais peut être aussi salutaire pour se renforcer sur son marché historique.



**RÉINTERROGER  
SA STRATÉGIE**

**IDENTIFIER  
SES AVANTAGES  
CONCURRENTIELS**



## Les enjeux pour le dirigeant :

- inscrire l'international dans le projet de l'entreprise et dans une vision de long terme. L'international ne peut être affaire de simple opportunisme<sup>(1)</sup> ;
- être prêt à mobiliser toute son énergie sur ce nouveau projet et faire preuve de la même détermination que lors de la création de son entreprise ;
- se remettre en question et être capable de réinterroger l'ensemble de son *business model*.

<sup>(1)</sup> C'est surtout vrai pour les entreprises du secteur primaire et secondaire. Les entreprises de services sont, du fait de leur activité, plus souvent amenées à se lancer à l'international par opportunité.



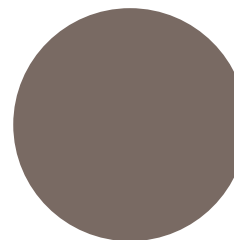
## Et plus concrètement ?

### Repenser son *business model* :

- ✓ adapter en partie son *business model* (offre, modalité de distribution, prix...) aux spécificités du marché ciblé, à la concurrence locale et aux attentes des clients étrangers ;
- ✓ se réimposer l'exercice du *business plan* : fixer les actions prioritaires à mettre en œuvre et évaluer les investissements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ;
- ✓ élaborer des indicateurs spécifiques d'évaluation et de suivi de l'activité à l'international, en tenant compte des différences par rapport au marché domestique.

### Faire preuve de sa détermination :

- ✓ accepter de déléguer en interne certaines tâches sur le marché historique, afin de s'investir pleinement dans la conquête du marché étranger ;
- ✓ se fixer des délais réalistes de succès et ne pas se replier face aux premières difficultés.





2

## SE PRÉPARER À L'INTERNATIONAL

“ **L'international, c'est un peu comme explorer un nouveau monde, il faut s'y préparer.** ”

Chaque année, près de 25 % des entreprises exportatrices françaises cessent d'exporter. L'ampleur de ce chiffre nous indique que ce n'est pas seulement la complexité du marché international qui est en cause, mais également l'insuffisante préparation de nombreuses entreprises qui s'y lancent. C'est plus particulièrement vrai pour les petites structures : sur 100 PME qui se sont lancées à l'export en 2004, seulement 10 continuent à exporter 10 ans après.





## Les enjeux pour le dirigeant :

- savoir saisir les opportunités qui se présentent à l'international, tout en les inscrivant progressivement dans une stratégie de long terme ;
- prendre le temps de la réflexion et étudier avec soin les différentes modalités d'internationalisation ;
- savoir bien s'entourer et se faire accompagner dans l'élaboration et la mise en place de sa stratégie d'internationalisation.

RÉFLEXION  
MODALITÉS  
INTERNATIONALISATION  
S'ENTOURER  
ACCOMPAGNER  
STRATÉGIE  
OPPORTUNITÉS



## Et plus concrètement ?

### Penser et tester sa stratégie de déploiement en amont :

- ✓ *benchmarker* les différents modes d'entrée sur les marchés extérieurs (exportation directe, grossiste, licence, implantation, etc.), afin de choisir celui qui est le plus en adéquation avec ses objectifs et ses ressources ;
- ✓ se constituer rapidement un réseau qualifié<sup>(1)</sup>, afin de challenger son projet d'internationalisation d'une part, et de faciliter son implantation et ses démarches commerciales dans le pays ciblé, d'autre part.

### Renforcer le caractère international de ses ressources humaines :

- ✓ intégrer des profils internationalisés aux organes de direction et /ou de gouvernance. S'assurer par exemple, au moment de son recrutement, que le directeur financier a déjà facturé en devises étrangères ;
- ✓ intégrer systématiquement des collaborateurs originaires du pays ciblé ( stagiaire, apprenti... ), afin de mieux en appréhender les spécificités.

<sup>(1)</sup> Réseaux de dirigeants d'entreprises internationalisées, structures d'accompagnement, dirigeants expatriés déjà implantés dans le pays ciblé...

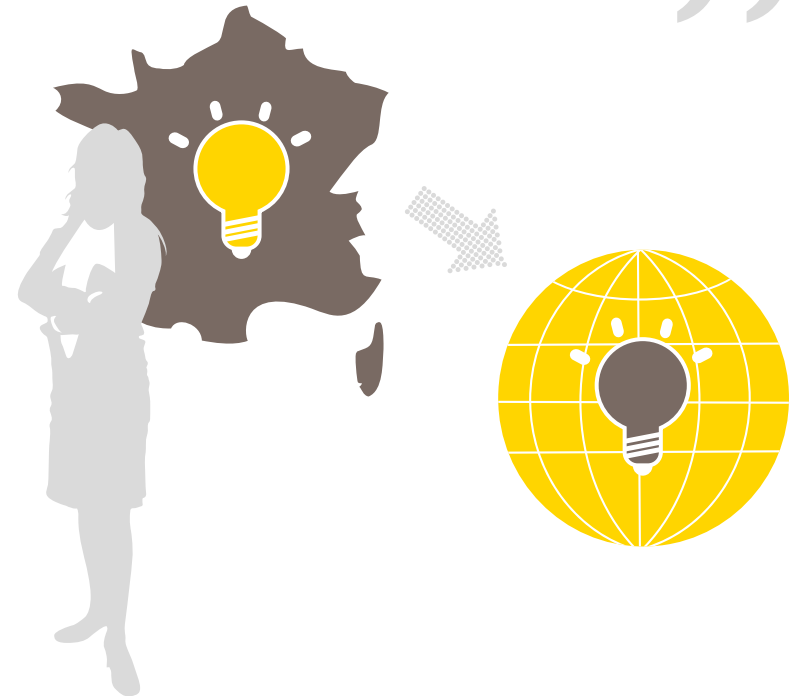


3

MARQUER  
SA DIFFÉRENCE À  
L'INTERNATIONAL

## “ L'international, ce n'est pas une simple extension du marché domestique.

C'est un marché à part entière, avec ses règles du jeu, ses acteurs et ses spécificités culturelles. Dès lors, comment se démarquer ? Comment signaler sa différence dans un contexte de compétition aussi dense ? Il faut trouver son terrain de jeu, celui sur lequel on excellera, tant en termes de produit que de positionnement géographique<sup>(1)</sup>.

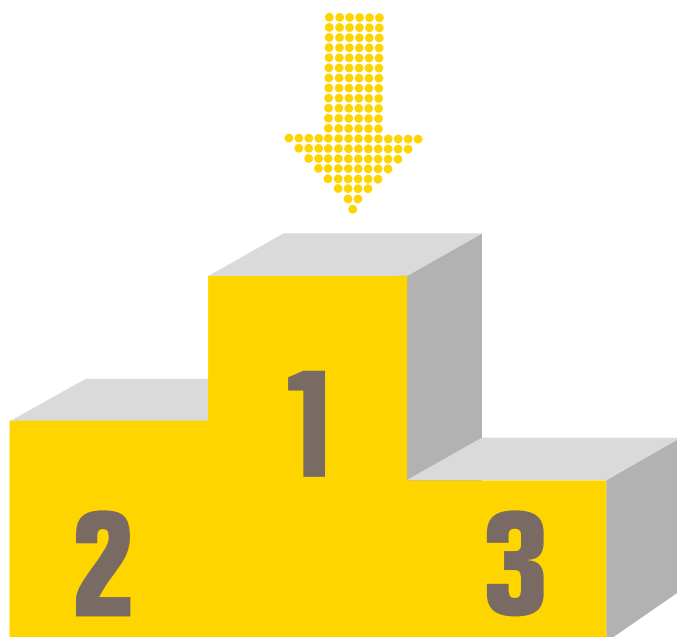


<sup>(1)</sup> L'avantage concurrentiel d'une entreprise est propre à un marché donné et à un instant T. Il peut ne pas être « reproductible » en l'état sur un autre marché.



## Les enjeux pour le dirigeant :

- identifier son point fort, son domaine d'excellence, celui pour lequel on vous choisira ;
- accentuer son caractère différenciant, ce qui ne doit pas nécessairement se traduire par une montée en gamme ; des opportunités sont à saisir sur tous les segments de gamme ;
- réinterroger sa stratégie de marque pour en évaluer les atouts à l'international (valeurs, sémantique, logo...).



## Et plus concrètement ?

### Savoir « se vendre » :

- ✓ savoir *pitcher* en 2-3 minutes sur le caractère réellement différenciant de son offre ;
- ✓ être prêt à changer, même de marque, afin de gagner en impact auprès de la clientèle locale. Savoir également profiter du « *Made In France* » pour valoriser son offre.

### Trouver son marché pertinent :

- ✓ identifier les pays où son avantage concurrentiel sera réel : toutes les entreprises n'ont pas intérêt à aller dans les pays « à la mode » (BRIC, Asie du Sud Est...), mais peuvent briller sur des marchés moins exposés ;
- ✓ tester en amont et sur le terrain son offre et ses arguments commerciaux auprès des acteurs locaux : logique de « *test and learn* ».

### Peser sur la définition des règles du jeu :

- ✓ s'impliquer davantage dans l'élaboration des normes internationales : 80 % des normes s'appliquant aux entreprises françaises sont, en effet, prises au sein d'enceintes internationales.





4

JOUER  
COLLECTIF À  
L'INTERNATIONAL

## “ Exporter, c'est aussi savoir s'entourer et jouer en équipe... ”

Près de 6 % des entreprises italiennes exportent chaque année, contre 4,5 % environ en France. Leurs pratiques de coopération sont souvent citées en exemple. Se fédérer pour partir à l'international n'est pas gage de succès ; mais cela peut constituer un atout majeur pour accroître son pouvoir de négociation, proposer un *package* de produits ou encore mutualiser les coûts de logistique.





## Les enjeux pour le dirigeant :

- dépasser les luttes d'ego et se rapprocher de ses concurrents français pour être plus forts face aux compétiteurs étrangers ;
- penser en termes d'écosystème et de chaîne de valeur, afin de déployer des offres plus complètes et plus compétitives ;
- intégrer la dimension internationale dans la sélection de ses partenaires.

**DIMENSION  
INTERNATIONALE**

**DÉPLOYER  
DES OFFRES**

**SE RAPPROCHER  
POUR ÊTRE  
PLUS FORTS**

**ÉCOSYSTÈME  
ET CHAÎNE  
DE VALEUR**



## Et plus concrètement ?

### Privilégier la coopération à la confrontation :

- ✓ se rapprocher de ses donneurs d'ordre pour élaborer des stratégies d'internationalisation communes, chacun étant susceptible d'y trouver son intérêt : la PME pour profiter de nouveaux relais de croissance, et le donneur d'ordre pour continuer à travailler avec un sous-traitant fiable ;
- ✓ mettre en place des logiques de coopération entre exportateurs et importateurs (plutôt que de simples relations de transaction), chacun disposant d'informations qu'il peut valoriser auprès de l'autre (sur le produit, sur les spécificités d'un marché, etc.).

### Exploiter la complémentarité des offres :

- ✓ se regrouper par filière et/ou par région pour mieux exploiter le capital marque des produits français et mutualiser les coûts logistique et administratif ;
- ✓ proposer, *via* des alliances, une offre globale ; la valeur ajoutée d'un *mix* produits/services n'est pas à négliger à l'international où un SAV de qualité constitue un réel facteur différenciant.



5

PARTAGER  
SA VISION DE  
L'INTERNATIONAL

“ **Les chefs d'entreprises internationalisées sont comme « habités » par cette ambition.**

Mais cette détermination est vaine si elle n'est pas transmise, si elle n'est pas partagée au sein des équipes. Le marché international est exigeant, contraignant et demande une capacité d'adaptation permanente : on n'y réussit pas seul.

”





## Les enjeux pour le dirigeant :

- bâtir une vision de l'international ambitieuse<sup>(1)</sup> et montrer comment le projet d'internationalisation est susceptible de nourrir le projet de l'entreprise;
- montrer l'exemple à travers ses choix et la gestion de ses priorités, afin d'ancrer l'international comme un projet stratégique pour l'entreprise;
- expliquer le projet de l'international aux équipes et lever les points éventuels de blocage, pour fédérer et créer un effet d'entraînement.

<sup>(1)</sup> Même pour s'implanter dans un pays limitrophe, il est nécessaire de s'appuyer sur une vision porteuse de sens et capable de fédérer les énergies en interne.



## Et plus concrètement ?

### Privilégier les « *quick wins* » et fixer une ligne directrice :

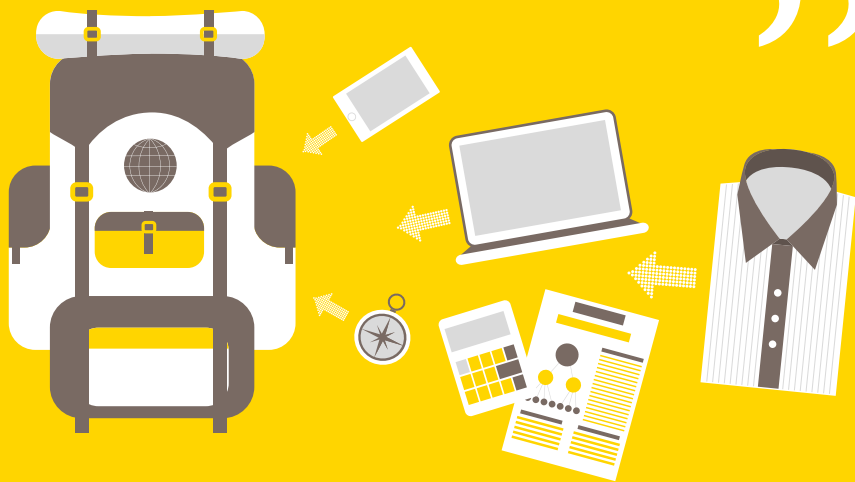
- ✓ par exemple, ne jamais prendre deux risques à la fois : ce n'est pas dans un nouveau pays qu'il est le plus opportun de tester une nouvelle technologie.

### Faire de l'international un axe prioritaire de mobilisation des ressources humaines :

- ✓ profiter du projet d'internationalisation pour réinvestir dans le capital humain (formation et accompagnement des équipes), avec l'objectif de relancer une dynamique à la fois collective (projet d'entreprise) et individuelle (intérêt personnel) ;
- ✓ intégrer l'international dans la « feuille de route » des collaborateurs et en faire un outil de promotion / valorisation.

## ET VOUS, IL Y A QUOI DANS VOTRE KIT DE SURVIE ?

“ Dans un kit de survie,  
il y a ce qui est indispensable  
et ce qui est plus accessoire ;  
ce qui est commun à tous  
et ce qui est propre à chacun... ”



## Et vous, il ressemble à quoi votre kit de survie à l'international ?

Réagissez, témoignez et partagez vos bonnes pratiques sur Twitter :  
**@BpifranceLeLab/#KDSInternational**

## Ce travail a été réalisé à partir :

Des réflexions du groupe de travail initié par **Bpifrance Le Lab** sur l'internationalisation des PME et ETI françaises.

**Nadine LEVRATTO**, CNRS, a assuré le pilotage de ce groupe de travail, composé de :

**Valentina CARBONE**, ESCP-Europe

**Matthieu CROZET**, Université Paris Sud

**Lucia CUSMANO**, OCDE

**Laurent GASNIER**, DGDDI

**Marie MEYNADIER**, Eos Imaging

**Josée ST-PIERRE**, Université du Québec à Trois-Rivières

**Farid TOUBAL**, ENS de Cachan

Des pistes de réflexion suggérées par :

La Fabrique de l'exportation

**Jean-Bernard FALCO**, Paris Inn Group

**Alain RENCK**, Bpifrance Export

Des entretiens réalisés auprès de chefs d'entreprises internationalisées.

De l'analyse réalisée par les équipes de **Bpifrance Le Lab**, en collaboration avec :

**Frank BENEDIC**, cabinet IDStrat



# HOW TO EXPAND INTERNATIONALLY A LITTLE GUIDE FOR ENTREPRENEURS



---

## **A LITTLE GUIDE FOR ENTREPRENEURS**

---

**TO ELIMINATE PRECONCEIVED IDEAS**

that prevent Senior Executives from identifying  
business opportunities

**TO ACCOMPANY SENIOR EXECUTIVES**

in creating a "survival kit" for establishing  
an international business strategy

**01.**

**BANISH  
PRECONCEIVED  
NOTIONS REGARDING  
INTERNATIONAL  
BUSINESS**



# #1

PRECONCEIVED  
IDEA

“ ALL FRENCH  
COMPANIES  
SHOULD HAVE AN  
INTERNATIONAL  
PRESENCE

”

Not necessarily,  
but on the average, French companies  
who are active internationally are:

## MORE OPTIMISTIC

# 40%

of business leaders of exporting companies foresee an increase in their activity in 2015; that's 2 times more than non-exporting companies (20%)<sup>(1)</sup>.

## MORE INNOVATIVE

# 64%

of exporting companies have innovated between 2010 and 2012, vs 43% of non-exporting companies<sup>(2)</sup>.

## MORE PRODUCTIVE

Exporting companies are between

# 5 & 10%

more productive on the average than companies who limit their activity to domestic business<sup>(3)</sup>.

(1) Source: SME 60th Conjunction Study, January 2015.

(2) Source: « Exporting Companies are more Innovative than the Rest », Insee Première, n° 1521, October 2014.

(3) Source: « Bigger, Stronger, Further... Performance measures for French Exporting Companies », Crozet M., Méjean I., Zignago S., CEPII, November 2008.  
« Innovation and export incentives: an empirical analysis of French companies' data », Bellone F., Guillou S., Economy & forecast, 1/2011 (n° 197-198), p.45-61.

# #2

PRECONCEIVED  
IDEA

“ FRENCH  
COMPANIES  
ARE UNDER-  
REPRESENTED  
INTERNATIONALLY

”

## Nothing proves this: internationalization may take many forms...

- Even participating in international trade fairs or importing can be a first step towards internationalization and can boost a company's performance.
- Certain means of internationalization can be less visible, including intra-group movement or indirect export, notwithstanding their growing influence in worldwide trade.



## ...and some companies are international without realizing it!

- Many companies propose products and/or services that are subsequently integrated into exported goods. This outward-facing integration in the value chain can be considered a form of internationalization. For example, this is the case for sub-agents in manufacturing, a field traditionally inclined to export.



# #3

PRECONCEIVED  
IDEA

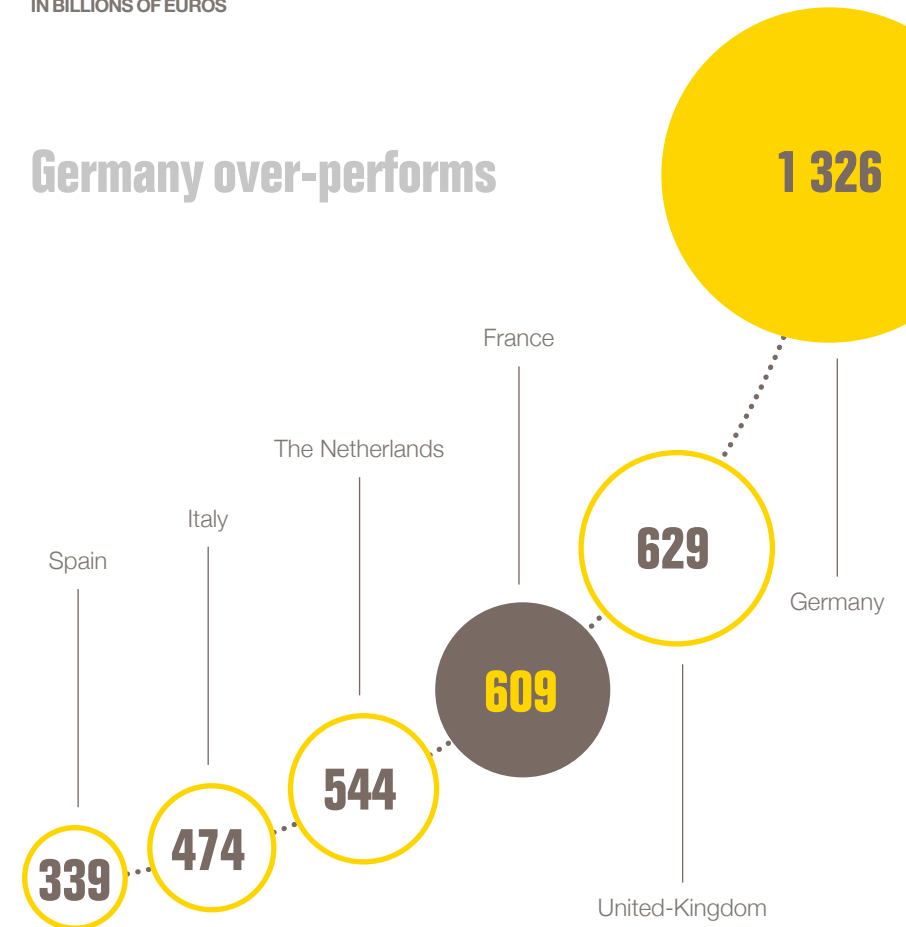
“ FRENCH COMPANIES  
UNDER-PERFORM  
IN TERMS  
OF EXPORT ”

”

No, France is on the upward end of the scale of comparable European countries when it comes to export

• EXPORTATION OF GOODS AND SERVICES IN 2014  
IN BILLIONS OF EUROS

Germany over-performs



Source: Eurostat.

# #4

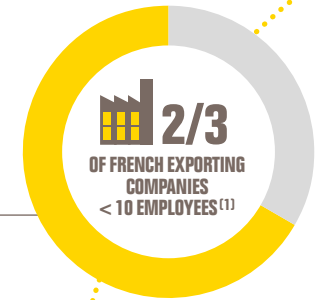
PRECONCEIVED  
IDEA

“INTERNATIONAL  
BUSINESS EXPANSION  
REQUIRES  
SPECIFICALLY  
ALLOCATED  
RESOURCES

”

## No, but developing and succeeding long term does!

Proof that additional specific resources are not necessary for international expansion.



However, proof that these resources are necessary to remain securely rooted in the international market over time.



SME's that are “experts” in internationalization are characterized by: specific organizational structures, **especially in terms of human resource management centered on the development of international skills<sup>(3)</sup>.**



(1) Source: «SME Actions regarding Export in 2013, in SME 2014», Customs Directorate and indirect Taxation Authorities, Evolution Report for SMEs, Observatory of SMEs.

(2) Source: «Operators of External Commerce», Customs Directorate and indirect Taxation Authorities, 2014, Provisional results, December 2014.

(3) Source: «SME Globalisation and internationalization: Manufacturing behavior in Quebec's», St-Pierre J., Raymond L., Laurin F., Uwizeyemungu S., Research Institute on SMEs, December 2011.

# #5

## PRECONCEIVED IDEA

“ THE INTERNATIONAL  
MARKET IS ONLY  
FOR LARGE  
COMPANIES

”

No, it is no longer necessary  
to have a critical mass to step  
into the international market place



<sup>(1)</sup> Source: Taxation. Calculations: **Bpifrance Le Lab**.

<sup>(2)</sup> Source: « Wholesalers in international trade, *European Economic Review* », Crozet M., Lalanne G., Poncet S., 2012.



**02.**



**THE INTERNATIONAL  
SURVIVAL KIT**

# INTERNATIONAL BUSINESS IS A HIGHLY COMPETITIVE SPORT!

## Going out into the international market is somewhat like endeavouring to climb Mount Everest:

it's long, challenging, and risky. But once you have arrived at the summit, it is clearly worth the effort! As much as it is complex to decide at the drop of a hat to climb Everest, **conquering external markets warrants thought**. In both cases, it necessitates:

- **being prepared, thinking things through and making a plan of attack;**
- **training, confronting the field and putting yourself in the context;**
- **testing your tenacity, your will and mental strength;**
- **testing the determination of your team (and your company) and its resilience.**

Just like in mountain climbing, **constituting a survival kit is essential when deciding to go into the international market**. We have assembled here a number of elements that we feel to be vital. This is not an exhaustive list and of course should be adapted to individual situations. And most importantly, Senior Executives must ask themselves the one true key question: am I ready to do everything necessary to succeed in this adventure?





BELIEVE  
IN THE VALUE OF  
INTERNATIONAL  
BUSINESS

## ““ Exporting your business is like starting a second company.

It is a promising market, granted, but it is more demanding than the domestic market. To succeed, a Senior Executive will need to rethink his strategy in order to identify real competitive advantages, given the stiff and diversified competition. These steps are critical to success but can also be beneficial to strengthen one's position in one's historic market.



**QUESTIONING  
ONE'S STRATEGY**

**IDENTIFYING  
ONE'S COMPETITIVE  
ADVANTAGES**





## Challenges for the Senior Executive:

- chart International in the company's mission statement and in its long-term vision. It should not be an initiative that is simply opportunistic<sup>(1)</sup>;
- be ready to mobilize all energy on this new project and dedicate yourself with the same determination you used when launching the company;
- be capable of questioning yourself and re-examining the company's business model in its entirety.

<sup>(1)</sup> This is particularly true for companies from primary and secondary sectors. Service companies, in light of their activity, are more frequently steered to international business through opportunity.



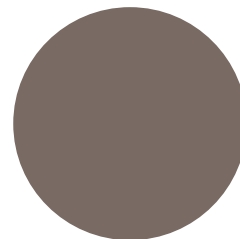
## And more specifically?

### Rethink the business model:

- ✓ adapt part of the business model (offer, distribution modalities, prices...) to the specificities of the local market, to local competitors and to the expectations of foreign clients;
- ✓ go through the exercise of recalculating your business plan: define priority actions for implementation and evaluate necessary investments to obtain objectives;
- ✓ lay out benchmarks, processes for tracking, and evaluating international activities, while remaining attentive to differences in comparison to the domestic market.

### Demonstrate your commitment:

- ✓ accept to internally delegate certain tasks within your historical market, so you can be fully invested in conquering the international market;
- ✓ set realistic deadlines and do not bow out at the first setback.





2

## PREPARE FOR THE INTERNATIONAL MARKET

“ **Expanding internationally is like discovering a new world, you must be prepared.** ”

Each year, nearly 25% of French exporting companies stop their export activity. The size of this figure indicates that although the complexity of the international market may be partially to blame, inadequate preparation by many companies entering into these markets is equally responsible. This is more prevalent with small companies: out of 100 SMEs who began exporting in 2004, only 10 were still doing so ten years later.





## Challenges for the Senior Executive:

- know how to seize opportunities that may present themselves in international market, while progressively integrating these into the long-term strategy;
- take the time to carefully think through and study different internationalization methods;
- pick the right collaborators and make sure you are assisted in the conception and implementation of your international strategy.

METHODS  
**TEAM**  
INTERNATIONALIZATION  
ANALYSIS  
ASSISTANCE  
**STRATEGY**  
OPPORTUNITIES



## And more specifically?

### Think through and test your roll-out strategy prior to launch:

- ✓ benchmark various points of entry in foreign markets (direct export, wholesale, license, implantation...), in order to choose what is most consistent with your objectives and resources;
- ✓ quickly establish a qualified network<sup>(1)</sup>, in order to re-evaluate all aspects of your international project, and to facilitate its implantation and business practices in the targeted country.

### Strengthen the international dimension of human resources:

- ✓ integrate international profiles into management and/or governance. For example, before hiring, make sure the Financial Director has already billed in foreign currency;
- ✓ systematically hire staff from the country you are targeting (interns or trainees...) in order to increase sensitivity to cultural specificities.

<sup>(1)</sup> Networks of Senior Executives of international companies, support structures, Senior Executives already residing in the targeted territory...

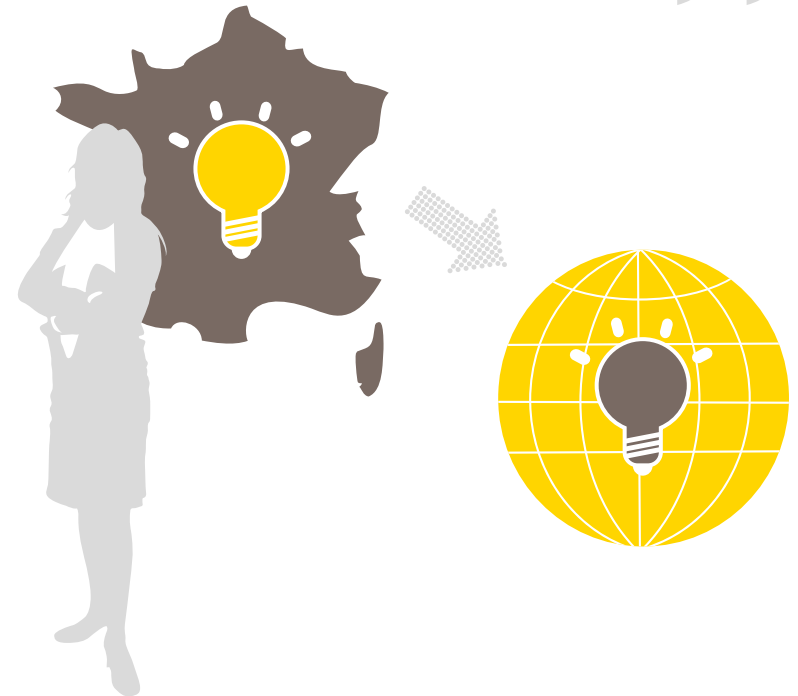


3

DEMONSTRATE  
YOUR UNIQUE  
CONTRIBUTION TO  
THE INTERNATIONAL  
MARKET

## “ The international market is not merely an extension of domestic business.

It is an autonomous market, with its own rules, players and cultural specificities. In light of this, what is the best way to stand out? How can you highlight your value proposition with such intense competition? You must find your playing field, where you can excel in terms of product as well as geographical situation<sup>(1)</sup>.

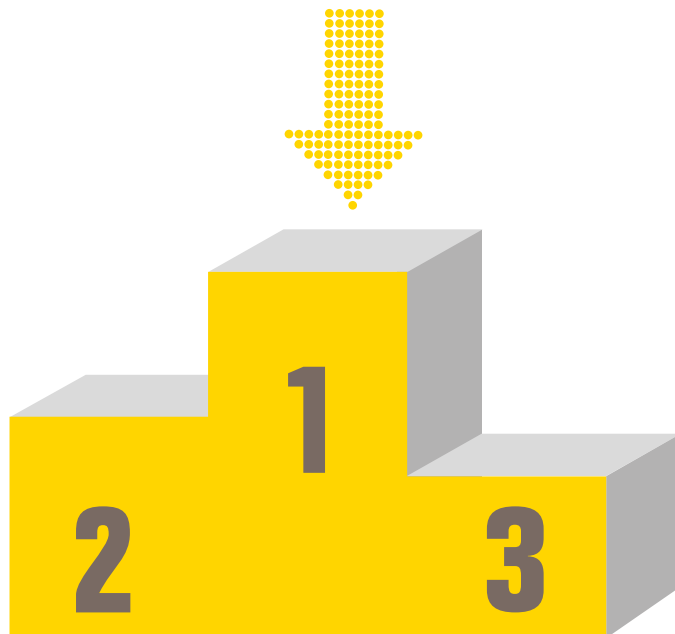


<sup>(1)</sup> A company's competitive advantage is specific to a given market at a given time. It cannot be transposed "as is" into another market.



## Challenges for the Senior Executive:

- identify your strengths, where you excel and for which you will be chosen;
- emphasize your individual strengths, which need not translate into moving upmarket; opportunities exist across the board;
- revisit your brand strategy to identify its potential assets in the international market (values, semantics, logo...).



## And more specifically?

### Know how to “sell yourself”:

- ✓ be able to do a 2-3 minute pitch on the differentiations of your offer;
- ✓ be ready to change, even the brand if need be, to increase impact on local clientele. Know how to use the “Made in France” label to enhance your offer.

### Find the right markets:

- ✓ identify the countries where you may have a real competitive advantage: all companies should not expand into every “fashionable” (BRIC, South East Asia...), and could very possibly flourish in less exposed markets;
- ✓ test-drive your offer and selling points upfront and in the field with local players: “test and learn”.

### Weigh in on defining the rules of the game:

- ✓ get more involved in the implementation of international norms: 80% of current regulations that apply to French companies are decided upon within international forums.



4

PLAY COLLECTIVELY  
IN THE INTERNATIONAL  
MARKET

## “ Exporting also means knowing how to build a team and work as one... ”

Nearly 6% of Italian companies export each year, compared to 4.5% of French companies. Their best practices are often used as business cases. Creating international linkages is not a guarantee of success; however, it can create considerable added value when negotiating, proposing product packages or even mutualizing logistic costs.





## Challenges for the Senior Executive:

- go beyond ego and reach out to French competitors, to constitute a strong front against foreign challengers;
- think in terms of “eco-system” and “value chain”, so you can roll out more complete and more competitive offers;
- integrate the international element when choosing partners.

INTERNATIONAL  
ELEMENT

ROLL OUT  
OFFERS

REACH OUT  
TO CONSTITUTE  
A STRONG FRONT

VALUE  
CHAIN  
ECO-SYSTEM



## And more specifically?

### Choose cooperation over confrontation:

- ✓ create ties with clients to lay out shared goals for the international market that will benefit each party can benefit. The SME can find means of renewed growth while the client can continue working with a reliable sub-contractor;
- ✓ structure tenets of cooperation between exporters and importers (beyond the simple transactional relationship). Each one has information that may benefit the other (regarding the product, market specificities...).

### Make use of the complementarity of your offers:

- ✓ regroup by business unit and/or by region to best utilize the French brand equity and mutualize logistic and administrative costs;
- ✓ use partnerships to propose a global offer ; the added value of a product/service mix is often beneficial in the foreign market. Quality support service also constitutes real added value.





## SHARE YOUR VISION OF THE INTERNATIONAL MARKET

**“ Heads of international companies  
are “inhabited” by this ambition.**

But this determination is in vain if it is not transmitted, if it is not shared within the company's teams. The international market is demanding, constrained, and requires constant adaptation: you cannot succeed alone.







## Challenges for the Senior Executive:

- construct an ambitious international vision<sup>(1)</sup> and show how an internationalization project could nourish the company's overall vision;
- be an example through choices and priority management, establishing international as a strategic project for the company;
- clarify the international project to teams and work through potential obstacles to generate team spirit and act as a driving force.

<sup>(1)</sup> Even when setting up business in a bordering country, it is critical to have a clear, defined vision that can federate your internal teams.



## And more specifically?

### Favour “quick wins” and set guidelines:

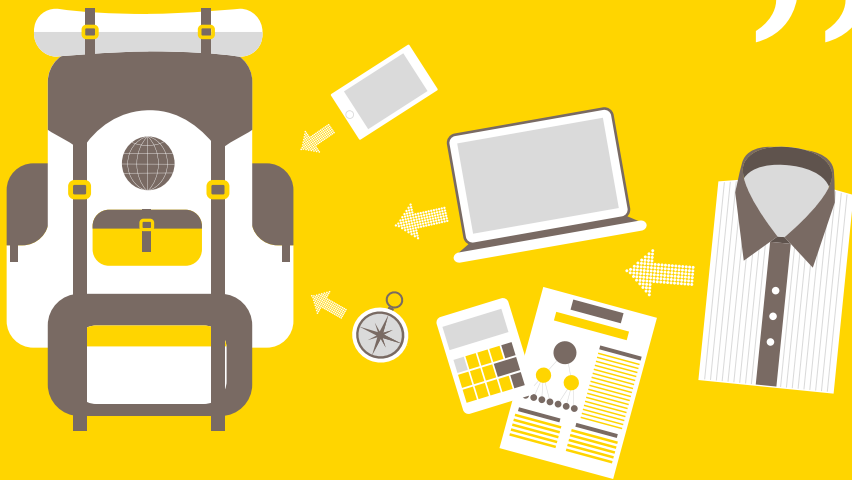
- ✓ for example, never take more than one risk at a time: do not test new technology in a new market.

### Make the international market a priority in allocating human resources:

- ✓ use the project of international business to reinvest in human resources (training and team-building) with the intention of strengthening the collective dynamic (corporate vision) and an individual one (personal interest);
- ✓ integrate international business in your team roadmap and use it as a promotional /value tool...

## WHAT'S IN YOUR SURVIVAL KIT?

“ In every survival kit, there are key elements and others that are secondary; the ones that are common to all and those that are uniquely individual... ”



**And you? What does your international survival kit look like?**

React, comment and share your best practices on Twitter:  
**@BpifranceLeLab/#KDSInternational**

## This work was carried out thanks to:

A focus group on the internationalization of French SMEs initiated by **Bpifrance Le Lab**.

Headed by **Nadine LEVRATTO**, CNRS, with the participation of:

**Valentina CARBONE**, ESCP-Europe

**Matthieu CROZET**, Université Paris Sud

**Lucia CUSMANO**, OCDE

**Laurent GASNIER**, DGDDI

**Marie MEYNADIER**, Eos Imaging

**Josée ST-PIERRE**, Université du Québec à Trois-Rivières

**Farid TOUBAL**, Cachan branch, ENS

Avenues for exploration suggested by:

**La Fabrique de l'Exportation**

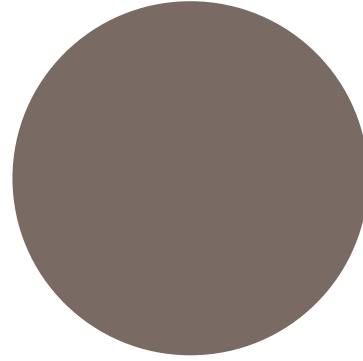
**Jean-Bernard FALCO**, Paris Inn Group

**Alain RENCK**, Bpifrance Export

Interviews conducted with internationalized entrepreneurs and Senior Executive.

A study conducted by the **Bpifrance Le Lab** teams, in collaboration with:

**Frank BENEDIC**, IDStrat



**SERVIR**  
**L'AVENIR**

